



GOLDMANN

Lesen erleben

### *Buch*

Gewohnt inspirierend hält Bestsellerautor Hermann Scherer uns den Spiegel vor und macht in seinem Buch klar: Wir lassen unser Leben einfach geschehen, sind meist fremdbestimmt und unzufrieden. Er zeigt, wie wir es besser machen können: wie wir groß denken, wie wir unsere selbstgesetzten Grenzen überwinden und wie wir uns zu selbstbestimmten Menschen entfalten. Ein unterhaltsames Geschenk-buch vom *Spiegel*-Bestsellerautor. Niemand tritt einem sympathischer in den Hintern als Hermann Scherer!

### *Autor*

Bestsellerautor Hermann Scherer gibt als Berater neue Impulse für Welt und Wirtschaft: Er hielt Vorträge vor rund einer Million Menschen in über 3000 Unternehmen und schrieb 50 Bücher in 18 Sprachen, die unter anderem »*WirtschaftsWoche*-Bestseller«, »*manager magazin*-Bestseller«, »*Handelsblatt*-Bestseller« und »*Spiegel*-Bestseller« wurden.  
[www.hermannscherer.com](http://www.hermannscherer.com)

Hermann Scherer

# Fokus!

Provokative Ideen für Menschen,  
die was erreichen wollen

GOLDMANN

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

5. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe September 2018

Wilhelm Goldmann Verlag, München,

in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Copyright © 2016 der Originalausgabe: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlag: Uno Werbeagentur, München, nach einer Gestaltung von total italic,

Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin unter Verwendung eines Bildes von

shutterstock/antoshkaforever

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

MZ · Herstellung: IH

ISBN 978-3-442-17746-2

[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz:





# INHALT



1. FOKUS

9



2. DIE OPPORTUNITÄTSKOSTEN  
VON KINDERSCHOKOLADE

13



3. ZEIGE MEINEN AUGEN  
DIE WORTE, DIE ICH HÖRE

53



4. JEDES PROBLEM IST  
EIN NOCH NICHT  
GEGRÜNDETES UNTERNEHMEN

83



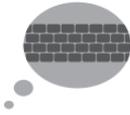
5. DIE ANGST FINDET  
DICH. IMMER.

113



6. ALS KÄTZCHEN HIN,  
ALS TIGER ZURÜCK

153



7. GRENZEN, DIE ES GAR  
NICHT GIBT

**167**



8. DIE INFLATION DES JAS UND DIE  
WERTBERICHTIGUNG DES NEINS

**201**



9. SELBSTBETRUG  
ALS RETTUNG

**243**



10. RECHNET SICH  
MENSCHLICHKEIT?

**277**



11. Q-UALITÄT DURCH  
SPIRIT-UALITÄT

**299**



12. WOFÜR BIST  
DU ANGETRETEN?

**325**



EIN KAPITEL FEHLT

**341**



---

KAPITEL

1

---

FOKUS



Nehmen wir Deutschland. Und rechnen wir nur ganz grob: Von den 80 Millionen Einwohnern sind 40 Millionen männlich. Das macht etwa 30 Millionen Männer im geschlechtsreifen Stadium. Wenn diese 30 Millionen pro Tag nur, sagen wir, 5 Minuten lang dem Geschlecht, an dem sie interessiert sind, hinterherschauen, einschließlich dem Anzügliche-Zeitschriftencovers-und-Plakatanzeigen-Begafften, fremden Frauen auf den Hintern oder in den Ausschnitt schauen, der Kollegin auf die Knie starren, nur 5 Minuten, dann sind das pro Jahr volkswirtschaftlich gesehen knapp 55 Milliarden Minuten, an denen sie nicht fokussiert ihrer Aufgabe nachgehen, sondern – wofür sie nichts können – durch ihr Kleinhirn mit samt den darin gespeicherten Instinkten abgelenkt sind.

Überlegen Sie mal, was das für eine irre Zahl ist! Das sind pro Jahr knapp 115 Millionen Arbeitstage, die der deutschen Volkswirtschaft auf diese Weise verloren gehen. Bei 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag mit nur 20 Euro pro Stunde gerechnet liegen wir bei einem Schaden von grob 20 Milliarden Euro. Und das sind nur die Männer – und wir schauen ja gerne mal etwas länger als 5 Minuten. Wer weiß, wo Frauen überall hingucken oder was die alles machen. Und dann sind da noch all die anderen Dinge, die uns vom Weg ablenken. Überlegen Sie mal, welchen immensen volkswirtschaftlichen Schaden mangelnder Fokus anrichtet!

Wo wäre die Menschheit heute, wenn wir uns nicht ständig ablenken ließen? Und was mich noch viel mehr interessiert: Wo wären Sie? Wie weit hätten Sie schon kommen können im Leben, wenn Sie wenigstens 80 Prozent vom Tag Ihren persönlichen Zielen widmen würden?

Andererseits: Wir Menschen sind schon komisch. Wenn wir

uns mal tatsächlich auf etwas konzentrieren, vergessen wir alles andere drum herum. Und das ist auch nicht okay. Gerade, während ich dieses Buch schreibe, haben wir in Deutschland die große Flüchtlingskrise. Die beherrscht nicht nur die TV-Talkshows und die Kommentarspalten der Zeitungen, sondern auch Social Media, Internet und die Köpfe, die sich manche heißreden und -denken angesichts von Hunderttausenden Menschen, die aus Asien und Afrika ins Land strömen. Das Merkwürdige daran: Alles, was bislang Thema war, scheint plötzlich nicht mehr zu existieren. Noch vor kurzem waren die Schuldenkrise und Griechenland die großen Themen. Aber danach kräht gerade kein Hahn mehr, obwohl sich im Grunde an der problematischen Situation nichts geändert hat.

Wir Menschen scheinen Experten im Säue-durchs-Dorf-treiben zu sein. Aber wir schaffen es offenbar mit nur einer Sau zur gleichen Zeit. Als wären wir einäugige Einzeller, die nur in eine Richtung robben könnten. Das aber hat eine Schattenseite: Wir sind dadurch unglaublich manipulierbar! Wir werden von dieser jeweils einen aktuell von den Politikern und den Journalisten durchs Dorf geschickten Sau in enormem Maße abgelenkt von dem, was unsere eigentliche Aufgabe im Leben ist.



Das ist doch gefährlich! Sie dürfen doch Ihr Leben nicht aus den Augen verlieren!

Dieses Buch legt den Fokus auf Ihren Fokus, damit Sie Ihr Leben nicht aus den Augen verlieren, sich nicht ablenken lassen von Hormonen, die Sie nicht klar denken lassen, von Säuen, die durchs Dorf getrieben werden oder von der Notwendigkeit, das Essen zu kochen.

Dieses Buch dient dazu, Sie daran zu erinnern, wofür Sie wirklich angetreten sind im Leben.



---

KAPITEL

# 2

---

## DIE OPPORTUNITÄTSKOSTEN VON KINDERSCHOKOLADE



Oh, ja! Ich liebe sie. Ich liebe sie so sehr. Und ich begehre sie. Ihre Rundungen – unbeschreiblich, einfach perfekt. Diese kleinen Hügelchen ... hmmm. Und erst die Täler! Ihre zarten, vorstehenden Rippchen, oh!

Und wenn sie dann so daliegt, vor mir, hingeschmiegt, ganz hüllenlos – nur für mich, wenn ich sie so anschau, der weiche Schimmer auf ihr, wie sie nur darauf wartet, dass ich sie berühre, nach ihr greife, sie packe und ...

Dann spreche ich gerne noch einmal ihren Namen aus: ihren süßen Namen, ihre 16 Buchstaben, die ich nochmals flüstere. Und dann vergesse ich die Welt um mich herum, stürze mich auf sie ... und vernasche sie!

Noch lieber allerdings, und auch diese Vorliebe will ich Ihnen nicht vorenthalten, habe ich es, wenn sie nicht alleine ist, sondern ich es gleich mit mehreren von ihrer Sorte gleichzeitig zu tun habe! Offen gestanden: Ich kann nicht genug bekommen! Oh, und ich fühle mich Manns genug, um es direkt hintereinander mit 10, 12, ach was, mit 20! gleichzeitig aufzunehmen, schnell, schnell direkt hintereinander weg.

Und ja, manchmal liebe ich es auch ganz langsam, dann lecke und lutsche ich an ihr, lasse sündhafte Stückchen von ihr langsam in meinen Mund gleiten.

Sie ist ein Traum. Mein Traum. Ich liebe und begehre sie.

Die Kinderschokolade.

Ein Riegel Kinderschokolade wiegt exakt 12,5 Gramm, das haben meine internen, sehr aufwändigen Untersuchungen ergeben. Natürlich können solche wissenschaftlich fundierten Analysen nicht ohne Verkostung des gesamten Wiegegutes vonstattent-

gehen. Laut meiner jüngsten Zeiterfassung – auch das wurde empirisch und vor allen Dingen mehrfach untersucht – bin ich in der Lage, einen kompletten Riegel innerhalb von 5 Sekunden vollständig zu vernichten, inklusive Runterschlucken. 5 Sekunden. Das hat gar nichts mit Angst oder Mut zu tun, sondern lediglich mit nackter Gier. Dann ist der Spaß vorbei. Nur ein Flackern der Erinnerung und der süße Nachgeschmack bleiben ein wenig länger.

Weil diese Sorte Spaß von derart kurzer Dauer ist – was ich schier unerträglich finde –, bin ich bekannt dafür, direkt drei 125-Gramm-Packungen zu je 10 Riegeln auf einmal zu verputzen. In kürzester Zeit. Auch diese Zeitangaben müsste ich noch durch genaue Studien verifizieren. Ein Opfer, das ich unter Nichtanrechnung der Kalorien zu bringen bereit bin.

Ich kann übrigens auch ein 400-Gramm-Glas Nutella auf einmal auslöffeln. Kein Problem. Dabei ist der Genuss vergleichbar kurz und heftig wie bei der Kinderschokolade.

Kein Wunder, dass sich diese beiden Longseller des Piemontesers Giovanni Ferrero in Deutschland seit etwa 50 Jahren mit großem Erfolg halten können.

Und im Falle der Kinderschokolade liegt das meiner Ansicht nach kaum an dem Jungen, dessen Foto seit Anfang der Siebzigerjahre weltweit auf den Verpackungen der Schokolade abgebildet war und das beinahe schon Logo-Charakter entwickelt hat. Das Bild hat jeder von uns in seinem Kopf eingebrannt und erkennt es sofort wieder.

Es wurde im Laufe der Jahre immer wieder leicht retuschiert, um den wechselnden Moden gerecht zu werden. Die Frisur wurde zum Beispiel ab und zu geändert, und irgendwann wurden via Photo-

shop die Ohren irgendeines anderen Jungen hinzugefügt, denn in den Siebzigern waren die Ohren unter den langen Haaren nicht sichtbar gewesen. Damit hatten kulturhistorisch vermutlich die Beatles etwas zu tun – ob die wohl auch Kinderschokolade gegessen haben?

Aber egal. Als der Junge 2005 ersetzt wurde, gefiel das logischerweise nicht jedem Kunden. Irgendwie schmeckte anscheinend die Schokolade seitdem subjektiv anders – aber das hat etwas mit dem Selbstbetrug zu tun, dem ein anderes Kapitel gewidmet ist. Es gab Proteste und schwupp, führte Ferrero eine Nostalgie-Edition mit dem alten Gesicht auf der Verpackung ein.

Dieses Gesicht (aber nicht die Ohren!) gehört übrigens dem Deutschen Günter Euringer, der als Kind ein hübscher Bub war und darum als Fotomodell für die Kinderschokoladenverpackung ausgewählt wurde. Heute müsste er ungefähr knapp über 50 sein. Laut eigenen Aussagen bekam er damals ein einmaliges Honorar von 300 Mark. Nebenbei bemerkt machte er sich nie etwas aus Schokolade. Und Fotomodell, Pop- oder Filmstar ist er auch nicht geworden. Sein Ferrero-Shooting war nur ein kurzer, wenig nachhaltiger Moment in seinem Leben, so wie jeder Kinderschokoladen-Riegel, sobald ich ihn heruntergeschluckt habe, auch in meinem Leben nur ein kurzer, wenig nachhaltiger Moment war.

Und das ärgert mich!

Denn die Kürze des Vergnügens steht ja nun wirklich in keinem einigermaßen vernünftigen Verhältnis zur Länge der Zeit, die der Riegel mitsamt all seinen Freunden auf meinen Hüften liegen bleibt! Dort, um meine Körpermitte herum, habe ich schon ein richtig großes und schweres, wenn auch weiches Nest von ihnen.

Von den ausgelöffelten Nutella-Gläsern will ich jetzt gar nicht reden, es ist ja auch so schon schlimm genug.

Diese lächerlich flüchtigen 12,5 Gramm Kinderschokolade haben nämlich stolze 70 Kalorien intus. Also gefühlte 69 Kalorien mehr als Brokkoli. Noch schlimmer wird es dann, wenn Sie nicht nur Kalorien zählen, sondern das Ganze in Zeit umrechnen: Einen Riegel reinstopfen und nahezu vollständig in Bauchspeck umwandeln, kostet 5 Sekunden. Aber die entsprechende Menge Bauchspeck abzutrainieren, würde mich 14 Minuten schwerste Hausarbeit kosten. Das ist 168-mal länger!

Wenn es denn überhaupt funktioniert und beim schweren Hausarbeiten auch wirklich der Speck verbrannt wird und nicht etwa schon wieder der nächste Riegel, der gerade in Form von Blutzucker durch meinen Organismus kreist. Denn gerade bei der Hausarbeit lassen sich neue Riegel finden – und außerdem muss eine solch harte Arbeit auch belohnt werden.

Das alles fühlt sich für mich irgendwie ungerecht an. 5 Sekunden Genuss hier und 20 Minuten Fensterputzen da. Oder 17 Minuten Staubsaugen oder 17 Minuten Bügeln oder 10 Minuten Gartenarbeit oder 12 Minuten Treppensteigen oder 14 Minuten zügiges Gehen oder 17 Minuten Tanzen oder 2 Stunden E-Mails schreiben (ohne Kinderschokolade) oder – noch viel schlimmer – 85 Kilogramm Brokkoli putzen.

Drei Packungen rohe Eier nur wiedergutzumachen durch 60 Stunden E-Mails schreiben, ja wie soll das denn gehen? Es ist ja in Ordnung, wenn ein kleiner, unvernünftiger Genuss ein wenig bestraft wird, aber gleich so massiv?

Und was sind die Folgen dieses Hüftrings piemontesischen

Ursprungs? Werde ich dadurch attraktiver? Mache ich dadurch lieber Sport als vorher? Macht er mich beruflich erfolgreicher?

Keine Spur! Auf eine kurzfristige, schnelle Freude, ein Minignüsschen, folgt eine ewig lange, fast lebenslange Kette von schlimmen Problemen. Du musst joggen und schwimmen gehen und solche Sachen! Pfui Deifl!



So sind wir. Wir Quick Winner. Wir legen unseren Fokus auf kurzfristige Erfolge statt auf langfristige Ergebnisse und wundern uns, dass wir kurzfristig scheinbar erreichen, was wir wollen, aber langfristig nicht dahin kommen, wofür wir wirklich angetreten sind.

## WARUM WIR AUF QUICKIES STEHEN

Und nun tun Sie bitte nicht so, als ob Sie kein Quick Winner wären! Gut, Sie teilen vielleicht nicht meine sinnlichen Obsessionen für braune, hügelige Schokolade, aber vielleicht haben Sie etliche unerwünschte Newsletter, Facebook-Benachrichtigungs-Mails und so weiter in Ihrem E-Mail-Posteingang.

Ertappt, was? Ich kenne jede Menge Leute, denen es genauso geht. Und was machen Sie mit diesen Newslettern? Lesen Sie die alle?

Ach, kommen Sie schon! Kein Mensch kann die alle lesen. Was machen Sie also damit?

Na logisch, sie werden gelöscht. Und jetzt kommts: Einen Newsletter zu löschen, ist ein Quick Win. Da wird mir speiübel. So was

ist schlimmer, als jemandem zusehen zu müssen, wie er drei Tafeln Kinderschokolade vernascht oder sogar vier.

Einen Newsletter zu löschen, ist Selbstbetrug übelster Sorte und hiermit stelle ich die besondere Schwere der Schuld fest. Ein Newsletter, der einmal in der Woche zu Ihnen in den Posteingang kommt, ist mit einem einfachen Tastendruck gelöscht. Aber er kommt wieder! Und dann zwingt er Sie wieder zum Löschen. Und wieder, möglicherweise 52-mal im Jahr werden Sie durch eine idiotische Tätigkeit in Ihrem Arbeitsfluss unterbrochen, und Ihre wertvollen Gedanken werden verunreinigt.

Manche von Ihnen werden so einen Newsletter ihr Leben lang nicht los. Nein, Sie klicken 80 Jahre lang je 50-mal gleich 4000-mal auf Löschen, um die Newsletterflut einzudämmen. 4000 Löschvorgänge mit jeweils, sagen wir kulanterweise, nur einer Sekunde Löschzeit, sind auch schon über eine Stunde Lebenszeit. Und diese 4000 Löschvorgänge beziehen sich nur auf einen einzigen Newsletter. Manche haben 50, 100 davon. Und selbst wenn Sie nur 25 haben, wären das monströse 100 000 Löschvorgänge. Stellen Sie sich einmal vor, ich würde Sie nun bitten, eine Taste auf Ihrem Computer 100 000-mal zu drücken.

Ganz ehrlich: Haben Sie für so was wirklich Zeit? Oder besser gefragt: Wollen Sie von Ihrer endlichen Lebenszeit wirklich viele, viele blöde Stunden für Tausende Löschvorgänge verwenden? Für einen sich immer wieder selbst auffüllenden Briefkasten voller Müll?

Die Menschen sind so! Ja, auch Sie sind so! Und da dachten Sie, Sie könnten sich über mich mokieren, weil ich Nutella-Gläsern nicht widerstehen kann ...

Nein, wir sind alle so. Ob Sie das nun tröstlich finden oder nicht, wir sind Quick Winner wider besseren Wissens. Denn selbstverständlich wissen wir sehr genau, dass es viel intelligenter wäre, sich aus einem ungewünschten Newsletter auszutragen. Das ist zwar ein drei- bis fünfstufiger Schritt – klicken, noch mal die E-Mail-Adresse ins Austrageformular eintragen (was eine lustige Paradoxie ist), noch mal auf »Löschen« klicken, vielleicht noch mal bestätigen, dass Sie wirklich löschen gemeint haben und nicht vielleicht zufällig noch einen weiteren Newsletter dazu bestellen wollten. O.k. Aber dann ists erledigt. Ein für alle Mal.

Ja, das dauert länger, natürlich, das kostet Mühe, klar. Und ein wenig Konzentration. Aber nur mal jetzt eben ein einziges Mal. Danach sparen wir Zeit. Und Mühe. Und haben die Gedanken frei, um uns auf Wichtigeres zu konzentrieren.

Und dennoch löschen 99 Prozent der Menschen einfach nur den aktuellen Newsletter, ohne sich auszutragen. Millionen Menschen, Millionen Stunden vergeudeter menschlicher Zeit. Was für ein Irrsinn!

Es geht mir ja auch gar nicht um die Newsletter, die Sie mögen und lesen, sondern um die, die Sie nicht mögen und immer wieder löschen. Ach was, es geht mir im Grunde gar nicht um die Newsletter, es geht mir um den unachtsamen Umgang mit unserem Leben und vor allem unserer Lebenszeit.

Anscheinend waren wir schon immer Quick Winner, von Geburt an. Oder besser gesagt von Evolution auf. Millionen Jahre lang standen wir vor der Alternative: Weiterhin einfach mit wenig Aufwand Raupen und Regenwürmer essen oder zwei Wochen Aufwand und Anstrengung, um ein großes Tier zu erlegen?

Natürlich haben im Laufe der Erdgeschichte Millionen Menschen lieber Raupen und Regenwürmer gegessen. Die großen Fortschritte hat die Menschheit immer dann gemacht, wenn mal einer die Quick-Gewinnsucht für einen glorreichen Moment überwunden hat, um den Speer zu erfinden. Oder eine Steinschleuder. Oder eine Mammutfalle zu graben.

Ein echter Long Win – eine Heldentat der Geduld – war dann die Erfindung der Viehhaltung, um nicht einmal mehr jagen gehen zu müssen. Stellen Sie sich vor: Jeden Tag steht das Lamm im Vorgarten und könnte geschlachtet und gegrillt werden, aber die Menschen füttern es täglich weiter und enthalten sich der Gier. Was für ein epischer Sieg der Vernunft! Das ist ein Long Win, der möglicherweise sogar aus Faulheit entstanden ist. Da kann ich mit meiner Kinderschokolade oder Sie mit Ihrem E-Mail-Postfach nur demütig das Haupt neigen.

## ZWISCHEN WOHNHÖHLE UND RENTIERJAGD

Das Thema Quick Wins zieht sich wie ein roter Faden durch unser Leben und berührt alle Lebensbereiche. Alle. Wenn ich da an meine Freunde mit deren ersten sexuellen Erfahrungen denke; ständig war der kurzfristige Erfolg auf Kosten des langfristigen Glücks ein Thema. Viele schauten bei ihren ersten Frauen weder auf die Gefühle noch auf die Ästhetik noch auf das Prestige – Hauptsache, man durfte überhaupt mal einer an die Wäsche. Der Fokus auf irgendeinen Erfolg war größer als der Fokus auf den richtigen

Erfolg. Ja, und natürlich ist Sex im Auto ein Quick Win. Niemand macht das, weils so toll ist, sondern einfach nur, weil man eh grad im Auto ist oder die Umstände einen angeblich dazu zwingen.

Na, zugegeben, ich hatte noch nie Sex im Auto, aber ich bin eben auch knapp zwei Meter groß, da wäre das kein Win, ob Quick oder Long. Aber auch für kleinere Menschen ist es doch klar, dass man mehr miteinander anstellen kann, wenn man es aus dem Auto raus und ins Haus schafft. All diese Entscheidungen haben immer etwas damit zu tun: Jetzt und schlechter oder später und besser? – Und leider, leider neigen wir dazu, den Spatz in der Hand zu bevorzugen.

Und ja, natürlich können Tauben fliegen. Wenn Sie den Spatz in der Hand verschmähen, gibt es keine Garantie, dass Sie die Taube auf dem Dach auch wirklich erwischen. Auf dem Weg vom Auto ins Haus und die Treppe hoch kann allerhand passieren. Und die Gefahr, sich ablenken zu lassen, ist groß. Und auch das Auto ist nur eine Metapher.

Deshalb gibt es bei McKinsey & Co. auch einen leckeren Lunch am Schreibtisch, denn die Gefahr ist groß, dass die Ablenkung des Essenholens zu lange dauert und man gar noch eine Taube findet oder Unmut über die Arbeit aufkommt.

Ich denke, um solche Risiken zu vermeiden, hat uns die Evolution diese fatale Neigung zur Kurzfristdenke eingebaut.

Das mag ja früher, zwischen Wohnhöhle und Rentierjagd, noch sinnvoll gewesen sein. Aber heute, im Angesicht der vielen Optionen der modernen Welt, wird es immer komplizierter, und die Strategie des kurzfristigen Erfolgs ist zu wenig nachhaltig. Aber genau das ist ja bei kurzfristigen Erfolgen immanent. Ich hatte beispielsweise mal diese Freundin. Sie hatte etliche Vorzüge, aber sie konnte

so viel reden, dass mir schwindlig wurde. Als wir mal beschlossen hatten, nach Griechenland in den Urlaub zu fliegen, begab es sich, dass wir in der Schlange am Flughafen vor dem Check-in-Schalter standen und warteten. Und während dieser ganzen Wartezeit reflektierten wir über das Leben.

Also, um genau zu sein, sie reflektierte. Und ich wurde gezwungen, in dieser Schlange, die mit jedem gesprochenen Satz noch größer und länger zu werden schien, mitzureflektieren.

Ich weiß ja, dass die meisten Scheidungen im Urlaub beschlossen werden, aber ich vermute, noch mehr Scheidungen werden schon am Flughafen beim Abflug besiegelt oder zumindest unbewusst eingefädelt. Sie jedenfalls redete und erzählte und sinnierte und schwafelte, und ich merkte: Mir ging das unsäglich auf den Wecker.

Wahrscheinlich bereitete sie sich nur mental auf den Urlaub vor, aber wie sie da vortrug, welche Erwartungen sie habe und wie sie dieses haben und machen wolle und jenes nicht, da stand ich neben diesem Menschen und schaute meiner Wut beim Wachsen zu. Ich dachte: Hermann! Das ist erst der erste Tag des Urlaubs! Die Ouvertüre von zwei langen Wochen. Was mag da noch kommen?

Wenn ich diese Frau mit geschlossenem Mund hätte fotografieren wollen, dann hätte ich die Belichtungszeit auf eine Tausendstel Sekunde stellen müssen. Ihre Stimme klingelte in meinen Ohren, während ich versuchte, einen klaren Gedanken zu fassen. Ich sah die zwei Wochen vor mir, von beißenden Worten in Fetzen gerissen, und dann sagte ich, während ich über meine Worte selbst ganz erschrocken war: »Du. Ich weiß nicht, ob ich in den Urlaub fliegen will.«

Genau genommen hätte ich sagen müssen: »Du. Ich weiß nicht, ob ich mit dir in den Urlaub fliegen will.«

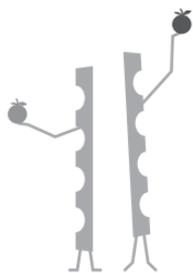
Sie machte eine Pause und schaute mich entgeistert an: »Wie jetzt? Willst du mich hier stehen lassen, oder was?«

»Mensch«, sagte ich, »das ist eine gute Idee.« Ich nahm meinen Koffer, ging zurück zum Parkhaus und fuhr nach Hause.

Übrigens, sie hat es durchgezogen. Sie flog alleine nach Griechenland und machte Urlaub. Wie gesagt, Tauben können fliegen.

Und ich? Nun, es war eine große Erleichterung – kurzfristig, aber ich hatte irgendwie schlechte Alternativen. Nachdem es so still um mich rum war, hatte sie mir doch gefehlt. Vier Tage später bin ich dann doch noch hinterhergeflogen. Was der Spatz und was die Taube ist, können wir nämlich oft nur sehr schlecht auseinanderhalten. Manche Spatzen kommen in Taubenverkleidung daher und umgekehrt. Es ist schon schwierig geworden heutzutage mit den Vögeln. Und übrigens war der Urlaub in Griechenland gar nicht so übel.

## NIEDRIG HÄNGENDE FRÜCHTE KÖNNEN SAUER SEIN



Aber wir sind ja lernfähig. Meine ersten Bücher waren noch Quick Wins. Hauptsache, Autor. Hauptsache, man hatte mal irgendein Buch und damit eine »Liste der Veröffentlichungen«. Also tat man sich mit zwölf Kollegen zusammen, die das ähnlich sahen, und machte einen Sammelband. Jeder schrieb zwanzig Seiten, fertig war die Laube.

Natürlich sind solche Bücher unlesbar und für die Weltgeschichte ohne Weiteres verzichtbar. Und natürlich hat man dann zwar ein Buch, aber ein schlimmes Buch, das beinahe mehr schadet, als dass es etwas nützt. Aber gut.

Ich sehe heute etliche Jungautoren, angehende Experten und Mächtegern-Berühmtheiten, wie ich selbst eine war, und sie alle machen die gleiche Sorte Bücher, für die sich nur deshalb ein Verlag breitschlagen lässt, weil jeder der zwölf Autoren eine Mindestmenge der Bücher abnehmen muss, sodass die Verlagskalkulation wenigstens nicht mit roter Schrift ausgedruckt wird. Dabei ist der Aufwand, ein schlechtes Buch zu schreiben, nur unwesentlich geringer, als ein gutes Buch zu schreiben.

Ein Pferd zu klauen ist ähnlich aufwändig, wie eine ganze Herde zu stehlen. Aber die Konsequenzen daraus sind andere. **Stiehlst du ein Pferd, hackt man dir die Hand ab. Stiehlst du die Herde, wird mit dir verhandelt.**

Schnell zum Erfolg. Zum vermeintlichen Erfolg. Die Rechnung wird später bezahlt. Hoffentlich so spät, dass es andere trifft, die die Rechnung begleichen müssen. Diese Strategie beschreibt ganz gut die Politik in einer Parteiendemokratie. Eine Legislaturperiode von vier oder fünf Jahren hat ja zumindest den Vorteil, dass die Quick Wins so ausgesucht werden, dass die schlimmen Folgen der getroffenen Regierungsentscheidungen oder -unterlassungen erst vier oder fünf Jahre später über die Nachfolger hereinbrechen. Das erfordert einiges Geschick, weshalb nach etlichen innerparteilichen Wahlschlachten nur die besten Quick Winner in hohe politische Ämter gewählt werden können.

In der Wirtschaft ist es nicht anders: Börsennotierte Unterneh-

men müssen quartalsweise berichten – was in der langlebigen Wirtschaft etwa so ist, als gäbe es in der Schule jede Woche Zeugnisse. Sie sind dazu verdammt, permanent gute Nachrichten zu produzieren, sonst stürzt der Aktienkurs ab, und ein gesundes Unternehmen kann so irrtümlicherweise zum Übernahmekandidaten für ein anderes Unternehmen werden, das die Wirtschaftspresse geschickter mit positiven Zahlen zu versorgen vermag.

Viele Unternehmen, die lieber nachhaltig, substantiell und gesund wirtschaften wollen, meiden darum das grelle Schaufensterlicht des Börsentrubels tunlichst. Die typisch deutschen mittelständischen Familienunternehmen jedenfalls können Sie nicht so leicht herauf- oder herunterjubeln, und die brauchen auch keine frisierten Abgaswerte, um kurzfristige Erfolgsmeldungen auf schwierigen Märkten zu vermelden.

Am übelsten allerdings verpestet das Quick-Win-Prinzip einen ganz speziellen Wirtschaftszweig, nämlich den der Berater. Denn die sind – oder die meisten waren zumindest – sozusagen extra dazu auf der Welt, um schnelle Erfolge zu erzielen. Sie sind die Erntemaschinen der niedrig hängenden Früchte.

Und das ist eigentlich ganz leicht: Sie gehen in ein Unternehmen, sehen, dass der Fuhrpark aus BMWs besteht, und verordnen stattdessen Fiat, um die Fuhrparkkosten zu senken. In der PowerPoint-Präsentation sind da schnell mal ein paar Millionen Einsparpotenzial eingesammelt. Und so pflügen sie weiter durch die Organisation und sparen alle offensichtlichen Kosten ein. Das hat mit Nachhaltigkeit oder Strategie wenig zu tun.

Den Preis dafür bezahlen die Mitarbeiter – und zwar



lange nachdem die Berater schon wieder weitergezogen sind. Mit vollen Taschen, versteht sich.

Wie meinte einmal einer meiner Kunden: »Ich habe drei Untersuchungen von bedeutenden Unternehmensberatungen überlebt.«

Und mal unter uns: Rechnen können auch 28-jährige Klugheinis, die die Welt erobern wollen, ohne jemals ein eigenes Unternehmen gegründet zu haben. Wenn es nur ums Rechnen ginge ...

Das Prinzip ist so simpel, dass es weh tut.

So wie es mir weh tat, als ich mal einen Lebensmittelladen verkauft hatte und zusehen musste, wie mein Nachfolger das Geschäft kaputtsparte: Dabei stellte er es so schlau an! Er holte einfach alle Quick Wins ab. Und der schnelle Erfolg gab ihm recht. Er schaute einfach nur auf die nackten Zahlen und orderte ausschließlich die Schnelldreher, also alle Produkte, die sich gut verkauften. Die langsameren Produkte bestellte er nicht mehr nach. So trimmte er nach und nach das Sortiment auf Umsatz und Lagerumschlag.

Zwei Jahre später war er pleite.

Warum? Na, weil die Kunden wegblieben! Denn ein Laden, in dem genau die gleichen schnelldrehenden Produkte stehen wie bei REWEALDILIDL & Co., ist so langweilig wie alle anderen – es gibt keinen Grund mehr für die Kunden, die Anreise in Kauf zu nehmen. Außerdem haben die Schnelldreher selten die besten Margen.

Ich hatte davor auf die Eigenständigkeit unserer Marke gesetzt und viele Produkte im Sortiment, die sich zwar nicht super verkauften, aber für die die Kunden dankbar waren, denn die gab es nur bei uns. Mein Sortiment drehte sich langsamer als das von ALDI, ganz bestimmt. Aber mein Laden war profitabel.

Jedes Business ist mehr als Zahlen. Das ist bei fast allen Projekten im Arbeitsalltag so. Häufig will man das Projekt einfach mal zum Laufen bringen und nimmt Minderqualität in Kauf, damit es zumindest einmal läuft. Das kann auch manchmal sinnvoll sein, um die Projekte pragmatisch ins Laufen zu bringen, doch gleichzeitig muss man sich der wahrscheinlichen Minderqualität bewusst sein und stetig daran arbeiten.

## OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Wer auf Quick Wins setzt, glaubt, den Erfolg zu verfolgen, aber in Wahrheit rennt er vor Qualität, Substanz und Stabilität weg. Früher gab es das Wort »Erfolg« noch gar nicht. Irgendwie war das elegantere. Das Wort »Erfolg« scheint ein Kind unserer schnelllebigen Zeit geworden zu sein.

Noch vor ein paar Hundert Jahren sind wir mit dem Wort »Sieg« ausgekommen, wenn wir eine Schlacht oder einen Kampf gewonnen hatten – und mit dem Wort »Glück«, wenn der schicksalhafte Verlauf einer Sache uns zupasskam. Mehr brauchte es nicht. Entweder wir sorgten aktiv für unser Glück, dann nannten wir es Sieg, oder der Sieg fiel uns glücklich in den Schoß, dann nannten wir es Glück. Was aus alledem folgte, war der »Erfolg«, also das, was sich zeitlich anschloss, also erfolgte. Erst später begannen wir zu glauben, wir könnten ein gewünschtes Ergebnis willentlich erschaffen – also einen Erfolg im heutigen Sinne erzielen. Es bleibt dabei: Egal ob wir zu Long Win oder zu Quick Win neigen, wir haben immer

die Wahl. Nur: Wenn wir sinnvoll kalkulieren wollen, dann dürfen wir die langfristigen Kosten bei unserer Kalkulation nicht außer Acht lassen. Damit meine ich die Kosten, die eintreten, weil wir Dinge machen oder eben *so* machen und die Kosten, die eintreten würden, wenn wir es nicht machen oder eben *nicht so* machen würden, die Opportunitätskosten. Opportunitätskosten sind keine echten Kosten im Sinne der Kostenrechnung, sondern ein ökonomisches Konzept zur Quantifizierung entgangener Alternativen.

## EIN LEBEN OHNE BUTTER

Manchmal brauchen wir dann einen Meister, der sieht, was wir nicht sehen und der uns die Augen öffnet. Mir ging das so, als ich das letzte Mal im Kloster war. Kein gewöhnliches Kloster, sondern ein Schweigekloster. Dort darf man an keinem Ort und zu keinem Zeitpunkt sprechen. Selbst wenn Sie am Frühstückstisch sitzen und die Butter brauchen, können Sie Ihr Gegenüber nicht einfach um die Butter bitten, denn damit wäre das Schweigen gebrochen. Jede Art von Kommunikation ist unterbunden, nicht nur das Sprechen. Sie dürfen im Fall der Butternot noch nicht einmal per Blickkontakt um die Butter bitten, denn das wäre auch Kommunikation. Deshalb müssten Sie im Falle eines solchen Falles wohl oder übel ohne Butter zurechtkommen.

Gut, niemand würde Sie verhungern lassen, man ist da sicher nachsichtig, aber ernst ist das Ganze schon gemeint, denn sonst könnte man die Schweigerei ja auch gleich ganz bleiben lassen.

Einmal in der Woche dürfen Sie dann Ihr Kommunikationsventil öffnen und mit Ihrem Meister fünf Minuten sprechen. Ich fand das nicht sehr schön, denn wenn ich schon die ganze Woche zu schweigen habe, was mir nicht leichtfällt, dann pfeife ich doch auf diese fünf Minuten!

Aber nach reiflicher Überlegung – ich hatte ja Zeit, im Stillen zu grübeln – und je näher die magischen fünf Minuten kamen, desto mehr sparte ich mir meinen Trotz und nutzte lieber die Zeit, um mir eine in meinen Augen schwierige Frage für den Meister zu überlegen. Soll er sich doch bitte anstrengen, wenn er nur fünf Minuten für mich übrig hat, dachte ich. Der Tag und die Stunde kam, ich saß vor ihm und fragte: »Meister! Was ist für dich Leistung?«

Er blinzelte nicht einmal und antwortete wie aus der Pistole geschossen: »Leistung ist Potenzial minus Störfaktoren.«

Ich war baff. Die fünf Minuten waren in meinem Fall in zehn Sekunden vorbei. Denn ich war sprachlos und hatte genug zum Nachdenken für die nächsten Tage.

Wir alle sind hochintelligent, na ja fast alle. Jedenfalls tragen wir ein riesiges Potenzial in uns. Wir sind außergewöhnlich. Wir sind besonders, jeder auf seine Weise. Wir sind bemerkenswert. Wir sind wunderbar! Nur leider scheint bei vielen von uns, und da schließe ich mich nicht aus, dieses außergewöhnliche Potenzial unter einer großen Last von Hindernissen, Behinderungen, Hemmnissen verschüttet, wenn nicht sogar erdrückt worden zu sein. Ich liebe diese Aussage so sehr, denn sie beschreibt die Herausforderung menschlichen Seins in der heutigen Zeit deutlich und pointiert.

Durchdenken Sie den Gedanken, sofern Sie können, bevor Sie

ihn ablehnen. Wir alle haben ein so unendlich großes Potenzial, sind so unheimlich schlaue, kluge und intelligente Köpfe. Ja, genau Sie, liebe Leserin, lieber Leser, genau Sie meine ich damit, mit schlaue, kluge und intelligente. Jeder hat ein riesiges Potenzial. Das ist nicht die Frage. Die Frage und der Punkt sind: Wie gut kommen Sie an Ihr Potenzial heran?

Ihr Potenzial ist da. Es sind die täglichen großen und kleinen Störfaktoren, die Sie hindern, das Potenzial zur ganzen kraftvollen Entfaltung zu bringen. Es ist wie die Nadel im Heuhaufen. Das Potenzial ist da, das Heu stört nur. Oder anders gesagt: Wie gut schaffen Sie es, sich auf Ihr Potenzial und die damit verbundenen Möglichkeiten zu fokussieren, die Störfaktoren auszublenden oder besser gesagt: sich davon nicht ablenken zu lassen?

## EINUNDSIEBZIG

Denn wir sind wie ein von Dämonen besessener Gefangener, der im Kerker sitzt und von Störfaktoren heimgesucht wird. Die Quick Wins schreien und kreischen: »Komm her! Bei mir gehts schnell! Nimm mich!« Und so kommen wir an unser Potenzial genauso schlecht heran wie ein Rennpferd unter Reiner Calmund als Jockey.

Denn um Ihr Potenzial auch nur annähernd auszuschöpfen, genügt es nicht allein, gut rechnen zu können. Sie brauchen schon auch ein wenig Kreativität. Sie brauchen gute Ideen.

Jetzt verrate ich Ihnen ein Geheimnis: Jeder hat gute Ideen. Wirklich jeder, auch Sie und ich. Gute Ideen zu haben, ist über-

haupt kein Engpass. Ob Sie kreativ sind oder nicht, entscheidet sich ganz woanders, nämlich bei Ihrem Umgang mit Ihren Ideen. Genauer gesagt: Bei Ihrem Umgang mit Ihrem Ideenfilter.

Kreativität ist nichts anderes als Filterarbeit. Es geht um den Filter, den Sie im Kopf haben und der ständig entscheidet und bewertet: Ja, das ist gut. Nein, das ist nicht gut. Ja, diese Idee sprichst du aus; nein, da hältst du besser den Mund.

Denn wir sind ja selbst nicht immer hundertprozentig von unseren eigenen Ideen und Gedanken überzeugt. Im Gegenteil, unsere Prägung, unsere Erziehung und unser Schulsystem, das ja ursprünglich nur dazu da war, Menschen zu willigen Arbeitsfaktoren in der Industrialisierung abzurichten, hat uns beigebracht, unsere Gedanken gerne unberechtigterweise als falsch zu bewerten. Denn es gab ja immer nur eine einzige richtige Lösung in der Schule. Doch es braucht eine Vielzahl von Ideen, damit wir sie sortieren, bewerten und unter ihnen aussieben können.

Laut gut recherchierten Gerüchten soll es bei einem Brainstorming, einem Gedankenwirbelsturm, die 71. Idee sein, die etwas taugt. Also wirklich nicht die erste. »Der erste Impuls ist immer der beste« scheint in Bezug auf Ideen nur kalten Kaffee zu produzieren, denn die ersten Ideen schwimmen oft noch im bekannten Fahrwasser. Die letzte Idee kann ebenfalls nicht der Volltreffer sein, denn die »letzte Idee« gibt es gar nicht. Wir wissen nicht, wann die letzte Idee kommt. Es kommt ja kein Zettel aus Ihrem Mund, auf dem steht: »Übrigens, dies ist jetzt die letzte Idee! Bitte nicht weiter nachdenken!«

Nein, es ist nicht die erste und nicht die letzte, sondern die 71. Idee. Bitte fragen Sie mich nicht, wie man auf so eine Zahl

kommt. Das ist mir auch völlig egal. Was mir gefällt an dieser 71, ist, dass es Zeit braucht, bis man bei der 71. Idee angekommen ist. Dazu brauchen Sie nämlich erst mal 70 andere Ideen, und die fallen nicht vom Himmel. Sie können sicher sein: Die Quick Wins haben Sie bei den ersten paar Dutzend Ideen bereits abgefrühstückt. Und ab dann wirds spannend!

## EINE FRAGE DER RENDITE

Besonders wichtig wird das, sobald es um solch folgenschwere Dinge wie den Wohnort, den Lebenspartner oder den Beruf geht. Wenn der Wohnort in Sibirien liegt oder in Ostwestfalen, wenn der Partner von der Schwiegermutter beherrscht wird oder vom Ex-Partner verhext wurde, dann sind jeweils Hopfen und Malz verloren. So ist das auch mit der Berufswahl.

Am Anfang nimmst du alles an. Die erste, ganz natürliche Frage ist häufig nicht: Magst du diese Arbeit? Sondern: Kann man davon leben? Meist mit so herrlichen Begründungsstrategien. Wenn jemand zum Beispiel Friseur werden will, dann heißt es gerne: Haare wachsen immer. Und damit ist die wichtigste Frage beantwortet: Bringt sie Geld?

Denn das ist ja, was Sie am Anfang Ihres Berufslebens am dringendsten nötig haben: nicht Spaß, denn den haben Sie hormonell bedingt ohnehin, sondern Geld. Und für nachhaltige Geldentscheidungen fehlt uns in der Regel der Horizont. Es wird dabei selten darauf geschaut, wie viel Geld es nachhaltig bringt. Solche

Ermessensentscheidungen orientieren sich immer gern am aktuellen Geldbedarf und nicht am zukünftigen, also am Ende des Horizonts. Dabei wissen wir alle, dass sich der Geldbedarf eines 50-Jährigen signifikant von dem eines 18-Jährigen unterscheidet – zumindest sofern er es für sich jemals zugelassen hat, die schönen Dinge des Lebens genießen zu dürfen. Mal ganz abgesehen vom Bedarf der Partner oder Kinder.

Als junger Kerl habe ich immer geschaut, was mir überhaupt Geld bringt. Als ich Redner wurde, setzte ich sicherheitshalber auf die Themen Verkauf und Umsatz. Ich fand das suboptimal, aber es funktionierte, befriedigte meine Angst und mein Sicherheitsbedürfnis und zahlte sich aus. Ich wollte lieber in Richtung Persönlichkeit gehen, aber ich glaubte, diesen Vortrag wollte mir niemand abkaufen, so dachte ich zumindest. Gut, dass sich das geändert hat.

Ehrlich gesagt ertappe ich mich auch noch ab und zu bei Projekten, die nicht meiner Kernausrichtung entsprechen. So haben wir uns in die grafische Gestaltung unserer Zitateboxen verliebt, obwohl ich mich ermahne, an meinen Kernprodukten und Büchern zu arbeiten. Dies fällt umso schwerer, nachdem die Zitatebox so schön geworden ist und nun seit über zwei Jahren die meistverkaufte Zitatesammlung bei Amazon ist.

Das Problem dabei: **Intelligenz ist unser größter Feind!** Auch wenn wir noch so schlau sind und viele kluge Dinge machen können – letztlich bringen uns viele dennoch vom Weg ab. Quick Wins halten uns klein. Sie lassen uns klein denken. Wir denken uns klein. Und wir verlieren den Blick für die Ferne.

Ich lernte mal eine wahnsinnig talentierte Frau kennen. Damals hielt ich sie für den aufgehenden Stern im deutschen Fernsehen. Sie

hatte schon früh eine eigene Sendung, und sie war brilliant. Jahre später traf ich sie wieder: Sie war eine schlichte, graue Talkshow-Moderatorenmaus geworden. Sie beichtete: »Mensch, ich habe mich nie groß genug gefühlt, um meine Ideen zu verwirklichen. Ich hatte nie wirklich Großartiges vor. Ich habe immer das Nahe-liegende gemacht, eben das, was zumindest so viel Geld bringt, dass ich davon glaubte leben zu können. Ich hätte von Anfang an größer denken müssen. Ich hätte auf das große Ziel hinarbeiten und wissen müssen, dass das große Ziel auch große Gewinne bringen kann. Aber ich hatte gar keins. Und jetzt ist es zu spät.«

Das tut weh. Wir alle sollten größer denken. Wir sind verpflichtet, größer zu denken. Die Schachtel ist zu klein, und unser gedankliches Gefängnis zu groß.

Und gehen wir doch mal weiter: Ich mag gar nicht nur von herausragendem Talent reden. Im Grunde gilt das Argument doch für beinahe jeden, auch wenn es sehr provokativ überkommen mag: Ist es nicht auch irgendwo ein Quick Win, weisungsgebundene Arbeit zu erledigen? Also in ein reguläres Angestelltenverhältnis zu gehen? Müsste es nicht viel mehr Selbstständige geben, wenn mehr Leute ihre Long Wins verfolgen würden? Und die eigene Berufung zu leben, ist auch ein Long Win. Ich meine, wenigstens 50 Prozent?

Natürlich gehts dabei um Geld und Risiko.

## GELD UND RISIKO

Es gibt beim Umgang mit Geld einen ganz fundamentalen Unterschied, der wirksam ist, ganz unabhängig davon, ob Sie Angestellter oder Unternehmer sind. Nur ist dieser Unterschied Unternehmern meistens viel bewusster als Angestellten.

Ich meine den Unterschied zwischen Kosten und Investitionen. Beides sind Tauschgeschäfte: Geld gegen irgendetwas. Aber Sie können Geld so einsetzen, dass es hinterher weg ist und nicht wiederkommt. Anders gesagt: Sie verbrauchen es. Oder Sie können es so einsetzen, dass es eine Rendite gibt, das nennt man dann Investieren.

In unserer öffentlichen Sprache bei Politikern und Medien werden die normalen Bürger oft »Verbraucher« genannt. Aber nie »Investoren«. Verbraucher freuen sich auch, wenn sie bei Strom- oder Wasser-Jahresabrechnungen etwas zurückbekommen. Normalerweise müssten sie sich ärgern, denn sie haben einen zinslosen Kredit eingeräumt. Und tatsächlich ist den meisten Menschen das Investieren fremd. Eine Investition ist ein Long Win unter dem Verzicht auf Quick Wins. Und das macht kaum einer.

Sie können finanzielle Ressourcen zum Beispiel so einsetzen, dass Sie Zins oder Zinseszins bekommen. Und Sie können Geld so investieren, dass Sie Ihre Lernkurve verkürzen. Jemand, der sich ein Studium, eine Fortbildung oder ein Mentoring leisten kann, wird damit in kürzerer Zeit mehr Erfahrungen machen als jemand, der sich das nicht leisten kann oder will. Und damit wird er wiederum schneller mehr Geld verdienen, auch eine Art von Verzinsung.